

# Que peut être une gestion centrée sur la qualité de l'enseignement?

Le sujet de l'article est périlleux à plus d'un titre.

## Le double péril des discours sur la qualité et la gestion

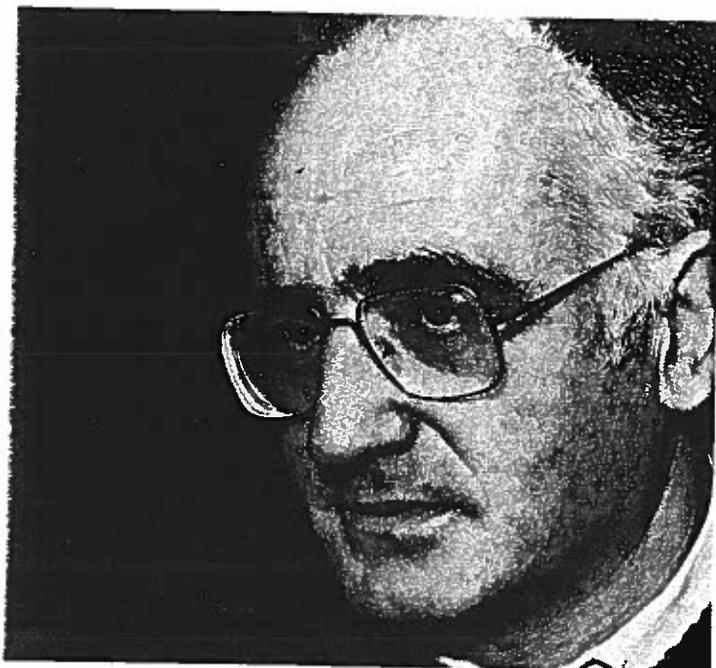
Car quoi de plus évanescent et de plus impondérable que la notion même de qualité? Bergson le montrait déjà, voilà cent ans, dans sa thèse sur « les données immédiates de la conscience ». Et puis surtout le recours massif à cette notion est un phénomène récent qui tient plus de l'incantation magique, ou de la polémique, que de la description et de l'évaluation des faits. Gestionnaires, professeurs, étudiants, public en général, tout le monde utilise cette notion, comme on le fait d'un slogan, pour réclamer qui plus d'exigence ou de contrôle, qui plus de ressources, qui moins d'heures d'enseignement et moins d'étudiants, qui plus de soutien, qui moins d'échecs, etc. Et au bout du compte – et c'est le ressort même de la polémique – on s'arrange pour que la qualité dépende de ce que l'autre ne peut ou ne veut donner: pour se débarrasser d'un sentiment diffus de culpabilité, on fait porter à l'autre la responsabilité de l'échec, du manque de qualité. En fait, nous sommes en présence d'un phénomène sociologique qui traduit l'impression lancinante d'insatisfaction éprouvée par tous les acteurs et usagers de nos systèmes d'éducation.

Parmi tous ces acteurs, les professeurs sont évidemment les plus importants, aussi font-ils souvent dans ce contexte figure de boucs émissaires. Aussi quand ils sont gagnés – j'allais dire gangrenés – par cette mauvaise conscience professionnelle diffuse dont le discours sur la qualité n'est que le symptôme, il est évident que la qualité de l'enseignement va, elle, diminuer. Bien des facteurs peuvent faire qu'un enseignement soit de qualité, mais le moral du

professeur est, lui, déterminant. La relation entre enseignant et enseigné est la condition nécessaire pour enseigner. Quand quelque chose se détraque dans cet élément central parce qu'on doute de soi, de la valeur de ce qu'on fait, on n'enseigne pas moins, on n'enseigne plus. C'est la règle d'airain des métiers de communication.

Or n'assiste-t-on pas, ici ou là, à des phénomènes d'autodénigrement qui dénotent bien ce manque de confiance? Je connais des professeurs qui disent ne pas vouloir inscrire leurs enfants dans le cégep où ils enseignent mais plutôt dans tel autre où, pourtant, d'autres professeurs tiennent un raisonnement analogue. Et j'irai jusqu'à dire que les événements récents – imposition d'un décret déterminant les conditions de travail, diminution de salaire, augmentation de la tâche – ont été d'autant plus ressentis comme des marques de mépris qu'on ressentait déjà une absence de considération pour sa valeur. Les mêmes traumatismes ont été mieux supportés par des professeurs dont le rôle professionnel était mieux reconnu dans leur établissement.

On voit donc en quoi et pourquoi ce discours sur la qualité est périlleux. Il accrédite un état de doute collectif et mine, par là même, encore plus les conditions de réalisation de cette qualité. Mais associer à cette notion celle de gestion, c'est affronter un autre péril. Surtout quand on est soi-même gestionnaire. Car administrer et enseigner ne sont-ils pas deux ordres de réalités différentes, perçues souvent par le professeur comme antinomiques, opposées? N'est-il pas, lui, en contact direct avec les étudiants, finalité même de l'enseignement, alors que l'administrateur n'est en contact qu'avec les dossiers? Sans doute les tâches ancillaires de service doivent être données, l'intendance doit suivre comme on dit et l'administratif a des fonc-



Paul Inchauspé

tions de support. Sans doute concède-t-on aussi que bien de louables ambitions pour améliorer la pédagogie sont condamnées à rester lettre morte si l'organisation et la gestion ne suivent pas. Mais c'est tout: les rapports entre les deux ordres doivent en rester là. Il s'est installé dans nos cégeps un lourd contentieux, une grande distance entre le pédagogique et l'administratif au point que toute intervention d'un gestionnaire au coeur de ce qui constitue l'activité d'enseignement est vécue par les professeurs comme ingérence, atteinte à l'autonomie, doute jeté sur leur sérieux. Il arrive même que l'on dénie, dans nos établissements, à des gestionnaires le droit de parler de pédagogie ou du métier d'enseignant.

Mais, en fait, ces deux périls – c'est du moins ma thèse – sont les deux faces d'un même problème. La morosité et le doute que traduit le discours sur la qualité, tout comme la coupure profonde entre le pédagogique et l'administratif, ont une même racine: la disparition – ou la non-émergence – de la reconnaissance du rôle professionnel du professeur dans nos cégeps. Sans doute le salaire, la sécurité d'emploi sont importants, mais un professeur – et sans doute plus que d'autres – s'attend aussi à des satisfactions d'un autre ordre: le respect, la reconnaissance de sa compétence et de son expertise professionnelle, le recours de la part de l'institution à ces qualités. C'est de leur trop grande absence dont souffrent nos cégeps.

*(suite à la page 2)*

## 2

(suite de la page 1)

Comment en est-on arrivé là? Il nous faut faire le détour d'un essai d'explication pour dépasser le constat ou le regret et dégager les voies de l'action.

L'importance est donnée au contenant

La structure même de nos cégeps y est pour quelque chose. La polyvalence de nos établissements a entraîné cette distance entre l'administratif et la pédagogie et réduit le rôle d'influence du professeur. Aux H.E.C., à l'École Polytechnique, ou dans une faculté universitaire, les programmes enseignés sont de la même famille. Il peut se développer ainsi, ne serait-ce que par symbiose, une certaine connivence venue de la familiarité: les professeurs et les administrateurs ont une même formation disciplinaire, ils partagent les mêmes valeurs, et les professeurs bénéficient ainsi d'un pouvoir informel sur l'évolution de leur école ou faculté.

Cette relation a de la difficulté à naître dans un cégep, beaucoup plus à cause de l'extrême diversité des programmes qu'à cause de la taille. Comment la connivence venant de la familiarité peut-elle naître dans un cégep offrant 40 programmes d'enseignement dont le spectre de diversité va des matières plastiques à la photolithographie en passant par les archives médicales ou les sciences pures? Sans doute les contenants (structure des programmes, organisation des enseignements, etc.) permettent de trouver des dénominateurs communs à des choses disparates, mais les préoccupations de contenu (le champ disciplinaire, la production et le développement des connaissances et des techniques dans ce champ) ont de la difficulté à être partagées par les professeurs et les administrateurs. Au mieux, et le pire n'est jamais incertain, ces préoccupations trouvent refuge dans les départements.

En plus, l'administration du contenant est devenue d'une telle complexité que les systèmes et les rapports entre les acteurs changent. Normes, procédés, règles deviennent omniprésents; la spécialisation des rôles s'installe; les mécanismes de participation se formalisent. Tout ceci entraîne un éloignement du pédagogique et de l'administratif. Les objets sur lesquels la participation est demandée concernent les seuls problèmes de gestion; le pouvoir informel de persuasion est troqué contre un pouvoir formel de participation; l'exercice de ce droit oblige à investir temps et énergie sans être au bout du compte sûr d'être entendu. Le désert professionnel s'installe et le sentiment d'être inutile. Au mieux, on se replie dans sa classe et on vit plus ou moins douloureusement la solitude.

L'importance est donnée aux conditions de travail et à la relation employeur/employé

Cette structure a été redoublée par l'importance prise, depuis 15 ans, par les problèmes reliés à la défense des conditions de travail.

Qu'on me comprenne bien, l'organisation syndicale est nécessaire et légitime. Les associations professionnelles ne peuvent défendre les intérêts économiques de leurs membres, la loi ne leur accordant pas le pouvoir de contrainte qu'à un syndicat, la grève. Or, à partir du moment où l'on émarge au budget de l'État, l'allocation des fonds dans le secteur public dépend surtout de choix politiques et il est normal de s'organiser devant cette réalité nouvelle. Aussi, pour des raisons de conjoncture historique, la négociation de l'enveloppe sociale, accordée aux professeurs, a monopolisé les énergies; les questions relatives à l'emploi et aux rapports de force employeurs-employés ont été omniprésentes.

Dans ce contexte, les problèmes de la profession ont été réduits aux conditions de travail de l'enseignant-travailleur. Est-il besoin de décrire ces situations bien connues où pouvoir administratif et contre-pouvoir syndical occupent l'arène et dépent des énergies démesurées dans des combats de ruelles en oubliant la finalité de nos établissements. Deux empires se font face et leurs luttes ne sont souvent de fait que concurrence pour obtenir l'un et l'autre l'allégeance du corps professoral. Les effets de cette situation sont désastreux : affaissement du sens de l'institution, perpétuation du désert professionnel de l'enseignant et le désinvestissement qui s'ensuit.

#### Le grand repli

Ainsi, nous autres, gestionnaires, nous remplissons de moins en moins les fonctions vicariales d'aide, de soutien, de porte-parole. Administrant une réalité complexe, à l'intérieur de normes et de contraintes, nous nous montrons souvent impuissants devant l'État, préoccupés surtout des valeurs d'économie et d'efficacité, jouant, face à des demandes corporatistes, les rôles de défenseur et de représentant de l'intérêt public, recherchant notre légitimité dans la qualité rigoureuse sinon tatillonne d'une gestion bureaucratique. Aussi remplissons-nous mal, pour assurer l'appartenance à l'institution de ceux qui y travaillent, les fonctions de médiation qui nous incombent.

Ainsi, dans nos cégeps, les aspects professionnels de la tâche d'enseignant sont peu valorisés. L'importance donnée à la sécurité a figé le statut d'enseignant : pas de promotion à l'intérieur de la profession, impossibilité d'accéder, sans perte du statut d'enseignant, à des postes de responsabilité administrative, absence de mécanisme facilitant le passage au niveau universitaire.

L'importance démesurée apportée à la quantification de la tâche a réduit l'enseignement à une de ses fonctions, la prestation de l'enseignement. La recherche disciplinaire, la publication de travaux et oeuvres diverses, la participation à des activités scientifiques et professionnelles sont, de façon générale, peu valorisées et les ouvertures en ces domaines sont presque toujours venues d'abord des instances ministérielles. L'importance donnée au juridisme – les conventions collectives sont devenues des manuels de gestion – a de fait restreint les responsabilités réelles confiées aux professeurs. Les instances où ils ont une voix prépondérante, comme la commission pédagogique, sont dépourvues de tout pouvoir d'approbation ou de contrôle, en matière de programmes, de méthodes pédagogiques et, de façon générale, de politiques pédagogiques.

Faut-il dès lors s'étonner de la morosité, de la mauvaise conscience professionnelle dont souffrent bien des professeurs de collège ? Tout l'appareil de protection obtenu par l'action syndicale n'arrive plus à les sécuriser. N'étant soumis à aucune sanction sociale dans le cadre des établissements, personne non plus ne vient les innocenter des échecs qui ne leur sont pas imputables. Peu valorisé dans le collège, le professeur se sent irrémédiablement seul, réduit à ses seules performances de cours devant ses étudiants. Face aux attaques extérieures, l'esprit de corps joue encore, mais entre soi on se livre à l'autoflagellation et au dénigrement du corps professoral. Inévitablement cela entraîne le désinvestissement dont nous connaissons les formes multiples. La vraie vie est ailleurs et cet ailleurs a peu de rapport avec la production intellectuelle : l'enseignement n'est plus qu'une annexe morne de l'existence d'où la passion et le doute sont exclus. Ou bien on se réfugie dans le cynisme, ou bien on craque.

Ce tableau peut paraître pessimiste et la situation n'est peut-être pas quantitativement si dramatique que cela. Mais c'est le processus de désinvestissement que je veux montrer. Et tout professeur, à un moment ou à un autre, même s'il n'y a

jamais succombé, a été atteint par le vertige de cette spirale humainement et professionnellement suicidaire. Et il y a d'autant plus résisté, ou non, selon qu'il a pu, ou non, faire valoir et reconnaître les différentes facettes de sa compétence professionnelle: production intellectuelle, implantation de nouveaux cours, recherche, etc. Et pourtant, ces activités le soumettaient au jugement des autres, parfois à leur opposition. D'où l'on découvre cette vérité élémentaire que la recherche de la sécurité avait fait perdre: pour être reconnu il faut s'exposer, le risque affronté affermit, la trop grande sécurité mine la confiance en soi.

#### Pour une revalorisation du statut professionnel du professeur

Si cette analyse est juste, les actions à entreprendre sont claires; elles doivent tendre à donner à l'intérieur de nos établissements plus de consistance au rôle et au statut professionnel du professeur. Les moyens pour y arriver sont variables. Quant à moi, gestionnaire de terrain, je privilégie des actions permettant d'ouvrir des voies, de consolider des situations, de développer ce qui plus tard sera consigné dans les textes. C'est trois de ces champs d'action possibles que je voudrais rapidement esquisser ici.

Le premier est évident. Il faut renforcer, développer, soutenir, promouvoir chez les professeurs les activités connexes à la prestation de cours: élaboration, évaluation et révision de programmes d'enseignement, recherche disciplinaire et non seulement recherche pédagogique, production intellectuelle de nature diverse (didactique, culturelle, vulgarisation), transfert d'enseignement ou transfert technologique dans des milieux culturels différents, expertise, etc. La conjoncture favorise cette action: des programmes de subvention existent, le nouveau règlement des études donne aux collèges de nouvelles responsabilités

concernant les programmes et leur élaboration. Encore faut-il que l'organisation administrative apporte le soutien requis et permette le développement en ces domaines.

Le deuxième champ est difficile à ouvrir car il est miné par un lourd contentieux, mais il est névralgique. Dans un établissement d'enseignement, le professeur doit avoir la prépondérance de fait dans les domaines de sa compétence: c'est la revendication justifiée de l'autonomie professionnelle. Mais l'exercice de cette profession n'est pas un exercice individuel et solitaire, ses gestes doivent être rattachés à l'institution. Aussi ces gestes professionnels doivent être soumis, sur un certain nombre de points, à une validation, un jugement, voire une approbation. Les instances les plus appropriées de cette validation sont des lieux où, les professeurs étant majoritaires, le jugement par les pairs devient prééminent: le département et la commission pédagogique.

Ces affirmations peuvent paraître simples à un observateur extérieur au petit monde des cégeps. Je sais pourtant qu'elles paraîtront scandaleuses à des administrateurs de collège et à des responsables syndicaux. Mais si on veut que les professeurs fassent l'expérience de l'interdépendance professionnelle et non seulement de la solidarité – et ici, il faut remarquer que c'est une expérience des plus banales dans toute entreprise et qui crée le sens de l'appartenance à l'institution –, si on veut que la réalité pédagogique soit assumée par le collège dans le respect de l'autonomie professionnelle, il faut que la commission pédagogique devienne de fait une commission des études. Pourquoi n'approuverait-elle pas les programmes (création, révision, grilles de cours), les plans d'études, les politiques départementales d'évaluation des étudiants et, de façon plus générale, les politiques pédagogiques et leur application? Le professionnalisme n'exclut pas la validation et le jugement, il les requiert, mais leur exercice par des pairs ne se traduit pas par moins de rigueur mais plus de justesse.

Le troisième champ concerne les préoccupations des dirigeants. Si les objets relevant de la compétence des professeurs ne sont pas des objets de souci pour les gestionnaires, les effets synergiques auront du mal à se produire. Dans une organisation, les normes informelles ont autant, sinon plus, d'importance que les normes formelles, surtout celles véhiculées par les préoccupations et les attitudes des dirigeants. Or, l'économie générale de la Loi des collèges fait que dans un collège c'est autour du directeur des services pédagogiques que se fait l'articulation de la mission essentielle de l'institution. Ce modèle, analogue à celui des établissements du ministère des Affaires sociales, n'est pas celui des universités et des grandes écoles. Aussi, s'il n'y prend garde, un directeur général peut se couper entièrement des préoccupations et des enjeux de questions comme l'abolition des préalables du secondaire, les transformations de tels ou tels programmes d'enseignement. Il n'est de fait que dans les réseaux d'information des problèmes d'administration générale. Mais comment un chef d'établissement peut-il ignorer ce qui constitue la préoccupation essentielle des professeurs et des départements? Et la lourdeur et la variété des tâches administratives ne peuvent être des excuses. Le directeur des services pédagogiques, dont les tâches d'organisation sont en général plus lourdes, ne se préoccupe-t-il pas aussi de ces questions, ne serait-ce que parce que son statut l'y contraint?

Avancer dans ces champs n'est pas facile. Et j'entends déjà des dizaines d'objections. Mais je crois que dans le stade actuel du développement de nos collèges, ces préoccupations sont de nature à les revitaliser et du même coup à assurer et parfaire la formation qui doit y être donnée.

Je fais le pari naïf qu'un professeur aimant son métier, reconnu dans son activité professionnelle, assumant ses responsabilités pédagogiques non seulement individuellement mais dans l'interdépendance professionnelle que permet le collège, est un meilleur professeur. Car les étudiants à former ne sont pas des cruches à remplir mais des feux à alimenter, aussi, être professeur est un métier où il est difficile d'être passionnant si l'on n'est pas soi-même un tant soit peu passionné.



**Paul Inchauspé**  
directeur général  
cégep Ahuntsic